Roberta Paduan

PETROBRAS

Uma história de orgulho e vergonha

Grafia atualizada segundo o Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa de 1990, que entrou em vigor no Brasil em 2009.

Capa
Alessandro Meiguins e Sergio Magno | Atol Estúdio

Checagem
Simone Costa

Pesquisa
Carla Knoplech

Assessoria jurídica
Taís Gasparian – Rodrigues Barbosa, Mac Dowell de Figueiredo, Gasparian – Advogados

Preparação
Fernando Santos

Revisão
Pedro Ribeiro
Fátima Couto

Índice remissivo
Probo Poletti

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Paduan, Roberta.
Petrobras : uma história de orgulho e vergonha / Roberta Paduan. — Rio de Janeiro : Editora Objetiva, 2016.

ISBN 978-85-470-0010-3

1. Indústria petrolífera — Nacionalização — Brasil — História 2. Petrobras — História I. Título.

16-06031 CDD-338.27282

Índices para catálogo sistemático:
1. Petrobras : História 338.27282

[2016]

EDITORA SCHWARCZ S.A.
Praça Floriano, 19 — sala 3001
20031-050 — Rio de Janeiro — RJ
Telefone: (21) 3993-7510
www.objetiva.com.br

Sumário

Introdução

Quando aceitei a tarefa de escrever este livro, em maio de 2014, ninguém — nem os policiais federais que iniciaram a Operação Lava Jato, nem os funcionários mais desconfiados da Petrobras, nem os mais ferrenhos críticos das gestões petistas — tinha ideia da extensão da corrupção que havia se instalado na estatal. Àquela altura, a Lava Jato estava em seu estágio inicial. Na verdade, estava em ponto morto. Nenhum acordo de delação premiada havia sido fechado. O investigado que jogara a estatal no radar da operação, o ex-diretor de Abastecimento Paulo Roberto Costa, havia sido preso pela primeira vez, mas já estava solto. O ministro Teori Zavascki, do Supremo Tribunal Federal, tinha suspendido as investigações e quase libertado todos os presos a pedido dos advogados de Costa.

Os defensores do ex-diretor alegavam que a competência do caso não era da 13ª Vara Federal Criminal de Curitiba, de primeira instância. O processo, sustentavam os advogados, deveria ser encaminhado ao STF, pois o principal alvo da operação, o doleiro Alberto Youssef, tinha relacionamento com parlamentares que também seriam investigados. E, pela lei brasileira, parlamentares têm foro privilegiado. Só podem ser processados em tribunais superiores. Youssef e os outros doleiros, alvos originais da Lava Jato, só não foram soltos junto com Costa porque o juiz de primeira instância, o então desconhecido Sérgio Moro, enviou um ofício ao STF. Alertou o ministro que entre os presos havia criminosos reincidentes. Zavascki voltou atrás na decisão de libertar todos os presos, e apenas Costa foi solto. A Operação, no entanto, permanecia parada. O STF teria de decidir em qual esfera judicial correria o caso.

Foi nesse período, em junho de 2014, que estive em Curitiba pela primeira vez em função deste livro. Lá, encontrei policiais federais desanimados. Estavam convencidos de que a operação "subiria" ao Supremo e, com isso, morreria prematuramente. Acabaria soterrada em um mar de processos que se acumulam na mais alta Corte do país. Eles já haviam passado outras vezes pela mesma frustração. Confesso que fiquei perturbada ao ouvir os relatos dos policiais e decidi ali mesmo que escreveria sobre o assunto no futuro. Naquele momento, porém, mesmo que a Lava Jato entrasse no triste rol de operações natimortas, a história que eu me propunha a contar continuava de pé: como a maior empresa do país — que descobriu reservas gigantes no pré-sal e chegou a ser a segunda mais valorizada da Bolsa de Nova York (em maio de 2008) — afundava em uma crise financeira e de credibilidade tão profunda em tão pouco tempo?

Sim, àquela altura já era possível fazer esse questionamento. Não só brasileiros, mas investidores de todo o mundo haviam visto a Petrobras subir ao céu e descer ao inferno no período de seis anos (a contar de seu pico de valorização em bolsa). A estatal já havia se tornado a dona da segunda maior dívida entre as empresas listadas em Nova York.[1] Isso em setembro de 2010, apesar de ter feito a maior capitalização da história mundial, ao levantar US$ 70 bilhões. Como era possível que, em menos de quatro anos, a mesma empresa que colocou tantos bilhões adicionais (US$ 27,4 bilhões)[2] para dentro de seu caixa tivesse acumulado uma dívida que começava a asfixiá-la? Esse era um dos sinais de que a estatal padecia de uma grave enfermidade.

Com a deflagração da Lava Jato, a Petrobras passou a enfrentar também uma grave crise de reputação. Apesar de suspensa, a operação havia encontrado indícios de que Costa poderia estar envolvido em crimes de corrupção contra a estatal. As pistas apontavam para desvios nas obras da construção da Refinaria Abreu e Lima, que estava sendo erguida em Pernambuco. Costa tinha se enredado na investigação quando os policiais, que investigavam Youssef, descobriram que este havia pago R$ 250 mil em um carro Range Rover, comprado em nome do ex-diretor (capítulo 1, "O policial, o doleiro e o juiz"). Para os investigadores, o pagamento do veículo pelo doleiro cheirava a lavagem de dinheiro. De teor ainda mais explosivo eram as anotações feitas por Costa em uma caderneta apreendida pela Polícia Federal durante a busca e apreensão em sua casa. Siglas, nomes e valores remetiam a repasses de dinheiro ao Par-

tido Progressista (PP) e a parlamentares da legenda. Uma simples pesquisa na internet já havia mostrado que Costa fora indicado ao cargo de diretor na estatal, em 2004, pelo ex-deputado federal José Janene, do PP do Paraná, falecido em 2010. Os policiais também já haviam descoberto que Alberto Youssef mantinha uma relação estreita com deputados pepistas. Esse conjunto de evidências indicava que a estatal poderia ser o ponto em comum da relação entre Costa, Youssef e parlamentares do PP. Mais que isso, as descobertas amplificavam outras suspeitas de corrupção que já pairavam sobre a petroleira. A prisão de um ex-diretor, porém, era um fato inédito na história da companhia, que mexia com os brios dos funcionários, ainda que Costa continuasse negando firmemente qualquer ato ilícito.

Eu mesma testemunhara a veemência de seus argumentos dias antes de sua prisão. Costa havia me recebido em seu escritório, na Barra da Tijuca, onze dias antes de ser preso (capítulo 2, "Não posso revelar meus sócios"). Na ocasião, eu preparava um perfil de Graça Foster, a então presidente da estatal, para a revista *Exame*, onde trabalhei de 2001 a 2015. O executivo havia sido chefe dela e fora demitido logo que ela assumiu a presidência. Durante a conversa, Costa falou sobre a família, a carreira e chegou a se emocionar ao lembrar a demissão. Não posso negar que foi um choque ver Costa algemado na TV e nos jornais poucos dias depois daquela conversa. O objetivo deste livro, no entanto, não é abordar apenas o esquema de corrupção, mas também mostrar o desmantelamento da estratégia, da governança e da gestão — e, sobretudo, a supremacia das decisões baseadas em interesses políticos, em vez de empresariais. Foi esse conjunto que debilitou a saúde da Petrobras.

Este livro é resultado de um trabalho intenso de reportagem e de reflexão sobre uma empresa — uma personagem complexa, que não fala por si. Para entender sua história, recorri a incontáveis jornais e revistas antigos, nesse caso, desde a década de 1950; planos estratégicos; planos de negócios; relatórios de analistas de bancos; atas de reuniões e livros. Foi preciso, sobretudo, ouvir o relato de quem trabalha e de quem já trabalhou na estatal. Essa foi uma das tarefas mais fascinantes desse projeto. Ouvi cerca de cinquenta profissionais, de presidentes a secretárias que trabalharam ou ainda trabalham na estatal. Com alguns, conversei mais de uma dezena de vezes e troquei muitas dezenas de mensagens. Devo muito à paciência dessas pessoas. Elas me contaram a história de suas carreiras, suas visões sobre a trajetória da

Petrobras, me ensinaram sobre os negócios do setor, explicando pacientemente conceitos que me pareciam incompreensíveis de início, e tiraram muitas dúvidas que surgiam todos os dias. Também me ajudaram a reconstituir episódios, vários deles envolvendo políticos e governantes, que tiveram impacto decisivo no destino da estatal. Outras 24 pessoas me deram verdadeiras aulas sobre a história do petróleo, a situação financeira da estatal em diferentes épocas, o setor elétrico (a Petrobras é uma das cinco maiores geradoras de energia elétrica do país) e vários outros assuntos. Sou muito grata a todos.

Desde o início, a maioria dos entrevistados só concordou em falar desde que pudesse permanecer no anonimato. Alguns marcaram encontros em locais estranhos, como dentro do carro no estacionamento de um shopping (com todos os vidros fechados, mas o ar-condicionado ligado). Houve quem preferisse falar na barca da Rio-Niterói (fiz o trajeto quatro vezes consecutivas em um dia). Com o tempo consegui compreender o receio que essas pessoas tinham de ser identificadas. Os grupos de poder dentro da companhia costumam mudar junto com a eleição de um novo governo. A cultura da não demissão faz com que um "petronauta" de hoje (funcionário colocado na geladeira) possa ser o chefe de amanhã. Entre os ex-funcionários, há também o temor de se criarem arestas com personagens ligadas ao mundo político, que podem dificultar a vida de qualquer tipo de empresa, principalmente dos ramos de óleo, gás e energia, todos setores regulados pelo governo.

A primeira pergunta que este livro gerou se desdobrou em muitas outras. Uma das que me pareceram de resposta obrigatória foi se a Petrobras já havia passado por uma crise de dimensão igual à atual. A resposta é não, e parece óbvia hoje, mas até meados de 2014 não era. Em seis décadas de existência, a estatal já havia atravessado outras crises de diversas naturezas. Passara por dois choques do petróleo, períodos de inflação galopante e escândalos de corrupção que também ganharam as manchetes dos jornais.

A tarefa de comparar a fase atual às outras já atravessadas pela companhia me levou a mergulhar na história da empresa. Nessa pesquisa, a mais prazerosa da minha vida profissional, percebi que o caminho da Petrobras se confunde o tempo todo com a história do Brasil e, mais precisamente, com a da política brasileira. Foi assim desde o início. Getúlio Vargas, por exemplo, não pretendia estabelecer o monopólio estatal nem impedir a participação de acionistas

privados na petroleira quando propôs a sua criação. Admitia, inclusive, a entrada de acionistas estrangeiros.[3]

Para fazer oposição ao governo, a União Democrática Nacional (UDN) simplesmente abandonou o discurso liberal e encampou a reivindicação do monopólio estatal. Assim, os "liberais" da UDN engrossaram o coro da campanha "O petróleo é nosso", liderada por estudantes de esquerda e pelas alas militares autointituladas nacionalistas. Juntas, direita e esquerda passaram a chamar o governo de "entreguista". Vargas chegou a argumentar que o movimento a favor do monopólio estatal era, na verdade, um falso nacionalismo. Pragmático como era, o presidente logo percebeu a força do discurso da oposição e aprovou o monopólio estatal no setor de petróleo.

Para não incorrer em propaganda enganosa, aviso o leitor que trato sumariamente do processo de criação da companhia, que, sozinho, valeria um livro. Na verdade, trato de maneira sumária toda a primeira metade da vida da empresa. Diante da riqueza e da extensão da história da estatal, decidi concentrar esse projeto a partir do período de redemocratização (que ocupa do quinto ao vigésimo capítulo). Considero que esses últimos 32 anos são os mais relevantes para a compreensão do momento atual da companhia.

Em relação às três primeiras décadas, tentei abordar apenas os elementos que me pareceram essenciais para que o leitor possa enxergar uma fotografia relativamente completa da estatal — ainda que lhe falte a alta definição dos detalhes (capítulo 4, "De peito estufado"). Desse período, aprendi que a construção da Petrobras foi uma espécie de missão militar. O petróleo já havia se transformado em recurso vital para qualquer economia no início dos anos 1950. Seus derivados eram os mais eficientes para movimentar motores e para lubrificar as máquinas das indústrias. O Brasil, no entanto, não havia encontrado jazidas significativas do chamado ouro negro (nem encontraria antes de meados da década de 1970). Dependia quase que totalmente de importações. Ter petróleo, portanto, era uma questão de segurança nacional, e a direção da Petrobras foi delegada a militares (em seus primeiros trinta anos de existência, a companhia foi comandada por militares ou civis que se identificavam com a cultura militar durante quase todo o tempo). Nessa primeira etapa, a estatal criou a indústria de petróleo brasileira praticamente do zero. Trata-se de uma realidade bem diferente de outras estatais sul-americanas e árabes, por exemplo, que nasceram da estatização de petroleiras europeias e americanas. No caso da Petrobras, foi

preciso começar pela formação, por conta própria, dos profissionais de que a companhia precisava. No início da década de 1950, não havia curso de geologia no Brasil. O primeiro curso de engenharia de petróleo foi criado pela estatal, na Bahia, por uma equipe da Universidade Stanford trazida ao Brasil.

Foi durante a transição democrática, no governo de José Sarney, que a Petrobras deixou de ser um reduto militar. O restabelecimento da liberdade de imprensa e da atuação de instituições e órgãos de controle facilitou que as interferências políticas e as suspeitas de corrupção viessem a público. Relembro o leitor que não abordei os casos de corrupção envolvendo a empresa no período militar, não porque considere que eles não tenham ocorrido, mas porque o trabalho exigiria uma pesquisa muito mais longa e sobretudo porque não havia liberdade de imprensa, o que dificultou o registro histórico do tema, que, por si só, também valeria outro livro. Não se pode ignorar que foi nesse período que as empreiteiras nacionais se tornaram verdadeiras potências com a reserva de mercado criada pelo presidente Artur da Costa e Silva, em 1969. O decreto-lei nº 64.345 obrigou que todas as obras públicas do país, incluindo as da administração indireta, fossem realizadas exclusivamente por empreiteiras brasileiras.

Sem a competição de empresas estrangeiras, que ficavam com a maior parte das obras de infraestrutura, construtoras como Odebrecht, Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez e Mendes Júnior cresceram rapidamente. Até o final dos anos 1960, a Odebrecht, por exemplo, tinha em seu portfólio empreendimentos médios, como o Teatro Castro Alves, em Salvador. Depois do decreto, ganhou a concorrência para construir o aeroporto do Galeão e a usina nuclear de Angra, ambos no estado do Rio de Janeiro. A empreiteira ergueu também o edifício-sede da Petrobras, na capital fluminense. O faturamento da empresa chegou a triplicar em um ano durante a década de 1970. O consórcio formado por Camargo Corrêa, Andrade Gutierrez e Mendes Júnior construiu a hidrelétrica de Itaipu. Não se pretende dizer aqui que tais obras foram conseguidas por meio de acordos espúrios, mas é indiscutível que as empreiteiras nacionais foram beneficiadas pela reserva de mercado. O empresário Sebastião Camargo, fundador da Camargo Corrêa, era tão próximo dos militares que ajudou a financiar a Operação Bandeirantes, de repressão aos grupos de oposição à ditadura. O decreto de 1969 durou 22 anos, até que fosse revogado, em 14 de maio de 1991, pelo então presidente Fernando Collor.[4]

O fato é que ao longo de toda a sua história a Petrobras sofreu interferências políticas que se contrapuseram a seus interesses empresariais. A estatal foi chamada a construir diversas indústrias, como as de petroquímica, fertilizantes, etanol e geração de energia com base térmica. Houve até quem quisesse que a petroleira erguesse usinas nucleares (proposta do ministro de Minas e Energia Silas Rondeau durante o governo Lula). O coronel Ozires Silva, ex-presidente da petroleira durante o governo Sarney, definiu bem a posição da empresa: "O centro de decisão da Petrobras não fica na Avenida Chile [endereço da sede da companhia, no Rio de Janeiro]. Fica em Brasília".

O grau e a natureza das intervenções, no entanto, variaram um bocado ao longo do tempo. Hoje, depois de dois anos de dedicação exclusiva a estudar a empresa, posso afirmar com segurança que nunca um governo planejou e executou um plano tão amplo de uso da estatal como ocorreu durante os mandatos do presidente Lula e da presidente Dilma Rousseff. Digo isso com a tranquilidade de quem não acreditou nessa tese antes de confrontá-la; de quem ajudou a eleger Luiz Inácio Lula da Silva para a presidência em 2002; de quem não tem filiação partidária e nem se sente representada por qualquer partido político brasileiro; de quem não demoniza a esquerda, mas refuta como sendo "esquerda" os partidos que se intitulam como tal no Brasil; e de quem acredita que é preciso utilizar os melhores instrumentos de mercado para construir sociedades mais saudáveis e mais solidárias.

Durante a imersão na história da petroleira, foi impressionante constatar a semelhança entre o modus operandi do esquema de corrupção criado durante o governo do presidente Fernando Collor de Mello e o originário dos governos petistas. Durante o governo Collor, seu amigo e então secretário de Assuntos Estratégicos Pedro Paulo Leoni Ramos caiu ao ser acusado de montar o "esquema PP" (apelido de Pedro Paulo) dentro da Petrobras. O esquema consistiu em oferecer cargos de chefia a funcionários de carreira da petroleira, em troca de que eles realizassem — ou, pelo menos, não atrapalhassem — negociatas com empresas recomendadas por intermediários que se diziam representantes do governo federal. Várias das empresas eram de amigos e de amigos de amigos de PP. No início da década de 1990, era impossível imaginar Lula e Collor unidos. Hoje, ambos são investigados pela Lava Jato, assim como Pedro Paulo Leoni Ramos. PP é acusado de ter ope-

rado o esquema de corrupção na BR Distribuidora em nome do senador Fernando Collor, que teria recebido de Lula e de Dilma o direito de indicar os diretores da subsidiária da Petrobras. O ex-tesoureiro de campanha de Collor, Paulo César Farias, também investiu contra a petroleira (capítulo 6, "A primeira grande tentativa de assalto").

Os esquemas ensaiados pelo breve governo Collor parecem um projeto-piloto aprimorado pelos governos petistas. Ironicamente, o então deputado federal José Dirceu (PT-SP) foi um dos mais ferrenhos investigadores da Comissão Parlamentar de Inquérito (CPI) que apurou os desvios e culminou no impeachment de Collor. Homem forte da campanha de Lula à presidência, Dirceu participou do processo de cooptação de funcionários da Petrobras ainda durante a transição de governo (capítulo 10, "A partilha do poder").

Felizmente, os policiais que encontrei na primeira viagem a Curitiba estavam enganados. A Operação Lava Jato teria vida longa. O Supremo decidiu que apenas os investigados com foro privilegiado seriam subordinados ao STF. O restante das investigações permaneceria a cargo da primeira instância, em Curitiba. Em seguida, o Ministério Público Federal criou uma força-tarefa com procuradores e policiais federais especializados em crimes financeiros. O foco das investigações passou de um grupo de doleiros especialistas em lavagem de dinheiro para a corrupção na Petrobras.

Os desdobramentos da Lava Jato tornaram o projeto deste livro infinitamente mais interessante, mas também muito mais complexo. Boa parte do trabalho foi voltada a ler centenas de termos de colaboração premiada, denúncias do MPF, sentenças da Justiça Federal, além de todo tipo de material apreendido nas casas e escritórios dos investigados. Cartões de visita e listas de convidados de festas podem revelar a rede de relacionamento de um investigado, assim como os e-mails entre funcionários e donos de empreiteiras podem mostrar o nível de detalhe e de interferência que uma fornecedora tem sobre as decisões tomadas pela petroleira. Meu objetivo não era apenas inventariar o número e as formas de desvios sofridos pela petroleira, mas explicar quando o crime começou a ser planejado e por que a vítima foi escolhida; descobrir se houve tentativas de resistência e, se houve, como essas tentativas foram neutralizadas. Espero que o leitor encontre essas respostas a partir do capítulo 10.

Hoje, em quase dois anos e meio de funcionamento, a Operação Lava Jato desvendou praticamente todas as engrenagens de desvios que drenaram bi-

lhões de reais da companhia durante anos. Estou convencida de que agora, mais do que nunca, a história dessa empresa merece ser contada. Vale lembrar que, além do assalto empreendido por meio da corrupção, a Petrobras foi espoliada pelo governo, que, em apenas quatro anos, sangrou seu caixa em US$ 45 bilhões ao impedir que a empresa reajustasse o preço de seus produtos. Mas não foi só isso. A petroleira foi obrigada a arcar com uma carga pesadíssima de investimentos para ajudar o governo federal a manter a economia rodando, como se o seu caixa fosse infinito. Muitos dos investimentos bilionários que a Petrobras encampou nada tinham a ver com interesses empresariais — eram, isto sim, políticos: acordos com governadores, senadores, deputados. Hoje já está claro que esse tipo de intervenção abalou a saúde da estatal, provocou a falência de empresas que gravitavam ao seu redor e, obviamente, gerou muito desemprego.

Espero que este livro seja apenas o primeiro de vários que venham a contribuir para o entendimento do que aconteceu com a Petrobras e que, sobretudo, conduza a pelo menos duas reflexões: 1ª) Qual é a Petrobras que o brasileiro quer? 2ª) O que o brasileiro quer fazer com o petróleo que está enterrado no chão do país? É esse recurso valioso e não renovável que pertence integralmente ao conjunto da sociedade.